

戦後初期における身分制撤廃と 従業員制度の再編成(1)

—— 石川島重工における資格制度改正問題：1948～1953年 ——

上 田 修

キーワード：石川島重工，造船業，経営民主化，資格制度，勤労部門

は じ め に

I 職階制案の作成と挫折

II 資格制度改正の取り組み (以上本号)

は じ め に

前稿（上田，2007）においてわれわれは先駆的な勤労政策を採用したことで知られる石川島重工で，戦後，とりわけ1950年代に展開した勤労政策の特徴を①採用・従業員編成，②賃金制度，③勤労体制ならびに現場管理組織の歴史的変遷という観点から取りあげ，検討した。その際，指摘したように敗戦から1950年代にかけて，石川島重工ばかりか日本企業全体がおしなべて直面した大きな問題として身分制度の打破をはじめとする経営の民主化，近代化に関わる労働組合の要求があった。この要求は，従業員制度の再編問題に結びつくだけでなく，労使関係のあり方，さらには経営秩序という経営体制の根幹に関わる問題となったことは改めて強調するまでもない。

これまで労働研究は，この点をめぐる労使の対立を戦前期における身分差

別に対する労働者の反発をバネとする労働組合の闘争とその帰結という文脈において捉えてきた¹⁾。戦後初期の経営民主化が労働者・労働組合の要求によって始まったものである以上、この問題の設定は当然であろう。しかし、経営民主化、身分制撤廃を含んだ経営体制の再編成は、企業にとっても急務の課題であった。そうでなければ、1940年代末葉から50年代にかけて、アメリカ企業の経営管理方式——アメリカ式管理方式について急速に関心が高まった理由を説明することはできない²⁾。激しい労働攻勢、アメリカ式管理方式に関する言説の隆盛という状況の下、企業はあらたな経営秩序を織り込んだ経営政策——勤労政策をいかなる形で打ち出そうとしたのであろうか。とりわけ、勤労政策の立案・実施を担う勤労部門において、この問題はどのように議論され、それが具体的な政策へと結びついていったのか。戦後、激しい変転を重ねたわが国の労使関係の推移を理解するためには、この点を看過することはできない。

しかし、労働研究はこの点について十分に配慮してきたとはいえない。たしかに、労働研究はGHQの対日労働政策の転換、日経連の結成にはじまる労使関係政策の転換過程について注意を払ってきたが、実際に勤労政策の立案・実施を担当する勤労部門なり勤労担当者が、このプロセスでどのような役割を果たしたのかという点については十分な関心が払われてきたとはいえない。身分制撤廃にせよ、そうした組合の要求は労使交渉を経て制度化されることによって、はじめて実現するものである。そうであれば、労使交渉を踏まえてのものであれ、あるいは組合に先んじて勤労政策として打ち出されたものであれ、そこには企業の論理、より正確に言えば勤労の論理を織り込

1) わが国の労使関係の史的展開を価値観とそれにもとづく行動様式という観点から首尾一貫して説明したものとして栗田（1994）がある。

2) 戦後の経営体制の改革については、さしあたり小野（1979）を参照されたい。なお、敗戦後から1950年代かけての経営体制の改革、とりわけ現場管理組織の改革をめぐる議論については、上田（2007b）において取りあげる。同稿については註3を参照されたい。

もうとする営為があったはずである。とりわけ、戦前の身分制度からの脱却——あらたな企業秩序の形成という課題を与えられた勤労担当者は、厳しい労使関係の下でそれにどのような制度、政策的形態を与えつつ、実現しようとしたのであろうか。あらたな経営秩序の構築を緊急におこなわねばならないという状況の下、「資本の論理」に還元することができない勤労担当者の取り組みはその試みの中でどのように織り込まれているのであろうか。

われわれの関心は、第2次世界大戦後の時期、とりわけ1950年前後に労使関係の態様が大きく変化する過程で、あらたな経営秩序の形成を従業員制度の再編という観点から取り組んだ石川島重工の勤労が、上記の点をどのようにおこなったのかを明らかにすることにある。上田(2007)において指摘したように、この問題は1つには1950年および53年に改正された資格制度の改正問題として、2つには1951年のライン・スタッフ制にもとづく職長制度の導入という形で取り組まれた。本稿は、経営秩序——従業員制度の再編問題に関わるこの2つの取り組みのうち、前者に焦点をあて、この政策が立案・実施される過程で、勤労部門——勤労担当者が直面し、処理せねばならなかった問題とはどのようなものであったのかを検討する³⁾。この作業をおこなう

3) 上田(1970)において記したように、われわれは石川島重工の元勤労担当者に対する連続的インタビューをこれまでおこなってきたが、その記録を1950年代、1960年代というごとく、時期的に区分した上で、順次、公表する予定でいる。このうち、1950年代の記録について、わが国で最初のケースと思われるライン・スタッフ制にもとづくフォアマン制度——石川島重工では職長制度と呼ばれた——を中心として、発表の準備を進め、その解説文として手稿「石川島重工における勤労体制の整備と労務管理政策の展開」を作成した。しかし、同手稿は解説論文とするには長文となったため、いくつかの独立論文として公表することとした。手稿の編別構成は

はじめに

I 1950年代の政策展開と勤労体制の整備

II 従業員制度の再編成——資格制度を中心として

III 現場管理組織の再編成——職長制度導入を中心として

むすび

であり、Iについてはすでに上田(2007)としてすでに公表している。本稿は、上掲手稿のII部分にあたる。なお、IIIについては「1950年代における現場管理組織の改革とフォアマン制度の導入(1)～(6)」として『経済学経営論集』第

ことによって、これまでややもすれば「資本の論理」として捉えられてきた勤労政策、とりわけ敗戦直後の時期に日本企業にとってその後の経営体制を基礎づける従業員政策がそのような捉え方には還元できない複雑な問題について検討する過程を経て立案・実施されたものであることを明らかにしたい。換言すれば、勤労部門——勤労担当者の目を通して、戦後、日本企業の経営体制が整備されていくプロセスを再構成すること、これが本稿の課題である。この点を念頭におき、以下、①経営民主化——身分制撤廃要求という当時の社会的状況を背景に従業員制度の全面的再編案が検討されたものの、それが試案として終わった理由を明らかにし、次いで②この全面的再編方針が職分制度と資格制度の改正へと方針転換され、後者が1950年の資格制度改正へと結びつく過程を取りあげ（以下、この資格制度を50年資格制度と略記）、最後に③この資格制度の運営実態ならびにそれが再度53年に改正される過程（以下、この年に改正された資格制度を53年資格制度と略記）を考察する。

I 職階制案の作成と挫折

上にも記したように、敗戦直後から1950年代にかけて、戦前の身分制度に代わるあらたな従業員制度、それに基づく経営秩序をいかに作り上げるかが労使間の大きなイシューとなった。石川島重工では経営民主化をめぐる労使紛争は生じていないが、勤労部門が組合要求に先行する形で、この問題に対する取り組みをおこなった⁴⁾。この試みは大胆かつ意欲的であった。なぜなら、勤労部門は当初、職階制案にもとづいた従業員制度の全面的再編案とも呼べる改革案——試案を作成したからである。しかし、それを実施した際、種々の問題が生ずるおそれがあったため、代わって資格制度と職分制度

49巻2号から連載する予定である。以下において手稿Ⅲについて言及する際は、便宜的に上田（2007b）と表記する。

4) “10年の歩み” 発刊編集委員会編（1956）によれば、戦後直後の石川島重工の組合の要求は大幅賃上げが主要な要求事項となっている。後に本文でふれるように、組合が身分制度の廃止等を要求したのは1949年のことである。

の同時改正という方針が立てられ、それぞれ検討がおこなわれた。このように、石川島重工では従業員制度の再編問題は当初の抜本的かつ全面的な制度改革案の検討にはじまり、それが一転して管理組織——職分制度、処遇方式——資格制度に関する勤労政策の検討へと方針変更され、その後、それぞれの政策について様々な形で取り組みがおこなわれた。勤労部門の資料には、各制度の検討作業に関わる資料は残されているものの、上に記した職階制案から資格制度と職分制度の改正・改革によって従業員制度の再編を図るという方針変更⁵⁾に直接言及したものは、われわれが調べえた限りでは発見できなかった⁵⁾。ただ、大堀（1960）はこの全面的従業員制度再編案が挫折した後の資格制度改革に関わる経緯について述べているので、取りあげておこう。それによれば、50年資格制度は①当時の労使関係の状況に規定されて、停止状況に陥った旧資格制度に代わるあらたな従業員制度の検討が1948年ころから会社内部——勤労部門ではじめられるとともに、②組合が49年に身分制度の廃止と長期勤続者の功労報償を求める要求を提出し、交渉がおこなわれるという、2つの流れが結びつきながら制定されたものであった、と。従業員制度の全面的再編構想とその挫折、それに代わる改革政策の2本柱の1つとして位置づけられた資格制度改革への取り組みというプロセスにおいて、会社——勤労部門でどのような議論がなされたのかを示す資料は多くはない。しかし、入手しえた資料⁶⁾から、これらの問題をめぐって勤労部門でどのよ

5) われわれは勤労部資料を調査する機会に恵まれた。石川島重工勤労部の歴史的資料はそれぞれ件名が書かれた資料ケース——資料箱に関連資料ファイルが収められるという形で保存されている。われわれは、資料ケースの件名をチェックした上で、関連資料ファイルを調べたが、本文で記したように、方針変更について直接言及した資料は含まれていなかった。方針変更の理由を述べた資料は作成されなかったと考えてよい。

6) ここで用いるのは勤労部によって作成された資料ファイル『資格制度関係』に綴じられている各種の50年資格制度に関する資料である（以下、『資格制度関係』と略記）。これらの資料には例外を除いて作成者ならびに作成日の記載がないが、作成者は勤労部門——勤労部（労務課）、作成日は大堀（1960）にしたがえば1948年から49年末にかけてである。各資料の詳細な作成時期については不明であるが、ここでは原則として資料ファイルに綴じられた順に作成されたものとして

うな点が検討されたのかを、できる限り再構成してみよう。

そこで、このための前提作業として、図表－1に勤労部が作成し、『資格制度関係』と題したファイルに綴じられている50年資格制度改革に関連する各種資料を、作成時期の順に掲げよう。図表中の資料番号は、整理のための

図表－1 50年資格制度検討資料

資料番号	資 料 名	備 考
1	身分制問題に対する考察	
2	身分制度の廃止について	
3*	従業員制度改正試案	SA 案
4	従業員制度改正について	坪井名の署名あり
5*	身分制度改革（案）	SB 案
6*	従業員制度改正案	SC 案
7	資格制度に関して	
8	従業員制度改正案	
9	職分制度（試案）	
10*	身分制度改革案	SB 案
11*	資格制度基準要綱（案）	SD 案
12*	資格制度基準要項（案）	SE 案
13	資格制度	
14	職分制度（案）	
15*	資格制度実施要綱（案）	SF 案
16	資格制度（案）	
17	昭和24年度昇格銓衡基準表	

- 註1 原資料には資料番号は付されていない。この番号は整理のために仮に付けたものである。
また、ここで掲げた資料にはいずれも作成日は記されていない。
- 2 資料2にはタイトル名は付されておらず、「1. 職員、工員の身分制度を撤廃すること」という書き出しからはじまっている。ここでは資料内容に基づき資料名を「身分制度の廃止について」とした。
- 3 資料番号の後に付した*印は、資格構成図を示した図表－4に用いたことを示す。
- 出所：勤労部『資格制度関係』より作成。

扱う。これは、各資料を個別にみれば、資料ファイルに綴じられた時期について若干の異同はあると思われるが、図表－1で示すように、一連の50年資格制度関連資料を大きく3つのブロック——検討段階に分けることができるため、この扱いで大きな問題は生じないと判断したためである。なお、『資格制度関係』には1953年の資格制度改革に関する資料も含まれているが、この点についてはⅢで取りあげる。

もので、原資料に付されたものではない。以下、図表中の資料について資料1もしくは資料1「身分制問題に対する考察」といったごとく表記しよう。従業員制度再編の検討に始まり、それが50年資格制度改正へと結びついていく過程で作成・検討された各種資料は図表 midpoint 線で区切ったように、大きく3つのブロック——検討段階に分けることができる。第1段階において勤労部門の検討作業は、敗戦後の労働組合運動の高揚、それを背景とする職工格差の是正、したがってその象徴でもあった身分制撤廃問題を勤労の立場から理論的に考察し、それにもとづいた試案の作成ということに専らあてられている。身分制度を撤廃し、あらたな時代に対応するあるべき経営秩序を体现する従業員制度はどのような制度であるべきかという点が、まずは勤労部門の立場として確認されなければならなかったのである。

戦後、とりわけ敗戦後の1940年代後半の時期、身分制度に代わって、いかなる制度を導入すべきかが労使間ならびに勤労上の重要課題となっていたことは上にも記したとおりであるが、この点について、資料2「身分制度の廃止について」は次のように述べている。「職員の特権的地位は否定出来ない過去の事実であった。勿論この弊風は漸次改善されつつあるとはいえ、現在全くその跡を絶ったと言い切ることはできない」とした上で、「環境条件を明朗にし、従業員一致の就業態勢を確立する趣旨から、本制度を廃止する」、と。他の資料も身分制廃止を明確に言い切っており、この点に関する勤労部門の意思は鮮明である。当時の労使関係や社会状況からすれば、身分制廃止は当然のことであり、問題はこれを従業員制度にいかなる形で織り込むかにあった。しかし、この作業は容易ではなかった。

資料1「身分制問題に対する考察」は、戦後の状況では自明的でもあったこの理念を制度へと具体的に展開することがいかに難しい作業であったかを示している。同資料は、身分の語義、職位・工員の呼称と身分、さらに身分制度廃止の主張に込められた意味を検討した上で、「従業員を二分している職員、工員とすることは多分の合理的根拠を持っている」として、次のよう

に指摘しているからである。すなわち、①「職員は主として智能的事務に従事する者であり、工員は現業の機能的技術面に携わる」という職能的差異を持つばかりか、②「学歴上境遇上の差異も」大きいため、「職員、工員は本質的に可成りの相違があり、同一に扱ひ得ない多くの面を持」つといったごとく「階級的基盤を異にする」、と。この認識にもとづけば身分制撤廃を前提とした上で、職工間の職能的差異にも留意しつつ、なおかつ、従業員の平等性を図る従業員編成の枠組みを形成しなければならない。もちろん、資料1はそのタイトルが示すように、あらたな時代の望ましい従業員制度のあり方について、具体策はもとより方向性についても検討しようとしたものではない。それゆえ、勤労部門が従来 of 身分制的な色合いを残す従業員制度のあり方について検討をおこなった際に、制度再編の方向性を具体的に指しえたわけではないが、この点について勤労部門が全く手を拱いていたわけではない。

このことはこの2つの資料よりもやや遅れて作成された、資料4「従業員制度改正について」⁷⁾で認められる。すなわち、ここでは職工身分制度という「古い革袋に新しい酒を盛ることは出来ない」、「我々は画期的な従業員制度を求めている」とした上で、それを「米国労働諮問委員会より勧告され、既に我が国管理制度の根幹をなす公務員法において採用せられた職階制こそが、私企業の分野においてもこの興望を担い得る有力且つ唯一な制度たることを信ずる」と提言していたからである。もっとも、同資料はこれに引き続き、「我が国の客観的諸条件は未だ本制度の全面的採用を時期尚早としている現状であ」るといわざるをえなかったように、職階制を導入しえる体制および環境条件が整備されていたわけではない。同時に、それがわが国の労働ならびに処遇システムと適合的なものであったのかという点についても、そ

7) この資料は他の資料と異なり、⑨坪井と署名され、同氏の提言という形をとっている。なお、氏は長らく勤労部門で活躍され、本社勤労部の労務課長、勤労部長を歴任されている。

の後の歴史が示すとおりである。しかし、このことにもかかわらず、従業員制度の全面的再編成が経営管理上の重要課題になるという状況の下で、職階制が有力なレファレンスとして注目された以上、それが従業員制度の再編案の検討に際して、与えた影響を軽視することはできない。では、勤労部門は資料4が指摘するように、「客観的諸条件」が整わない状態にもかかわらず、職階制を組み込んだ従業員制度をいかなる形で構想しようとしたのであろうか。

この点を最もよく示すのが資料3「従業員制度改正試案」である。同資料は資料4の問題意識を最も鮮明に反映するとともに、前掲図表－1に示した各種の資格関連資料と比べて、詳細かつ体系的内容を持つ。同資料は、①従業員の職能区分、②職階区分の採用、③職制改正、④賃金体系――職階給の導入とその運用という4点から構成されるが、これら改正案のうち、図表－2に職能ならびに職階区分案を、図表－3に賃金体系改正案をそれぞれ示す。前者を要約して図式化したものが後掲図表－4に示したSA案である。以下では、資料3が示す一連の制度改正案を職階制案と呼び、そこから職階区分（資格制度）に関わる部分を取り出したものをSA案と呼ぶことにしよう。図表－2－1の職能区分に見られるように職階制案は旧資格制度における職

図表－2　職階制案

1　職能区分

現行職員、工員の身分制度を撤廃し、従業員を次の職能制の下に区分整理する

管理員	高度の研究調査又は綜合管理に従事する者
事務員	一般管理事務及その補助の事務に従事する者
技術員	一定基準以上の技術を修得し、設計又は現場作業の指導監督に従事する者
作業員	生産の現場作業に従事する者
特務員	特殊勤務に従事する者

- 註イ　新職階制は職員、工員の如く上下関係、従って身分関係ではなく、並列関係であり、あらゆる職能は平等であるとの信頼に基づくものである
- ロ　本制度実施後は各職能に適応した一様ならざる給与制を実施する
- ハ　現行制度より新職能制に移行する時は、現行職員、工員に捉われることなく、その人に適した職能を判定して各職能に編入する
- ニ　各職能に偏入後も各人の考課を厳正に行い、その最も適する職能へ転用する

2 職階区分

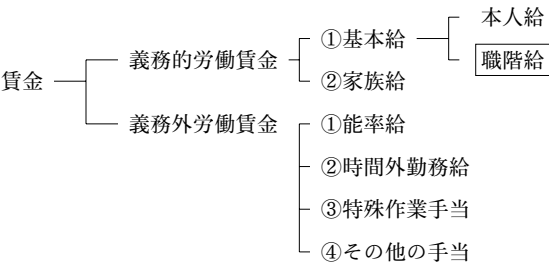
現行資格制度を廃し，以下の職階区分を採用する

職 階	職務の内容	職名又は該当者
1 管理員 1 級	高度の研究調査又は総合管理	部長以上及び之に準ずる者
2 管理員 2 級	高度の研究調査又は総合管理	課長以上及び之に準ずる者
3 事務員，技術員 作業員，特務員	1 級 部分業務の指導＋総合	係長，係員の一部，及び之に準ずる者，本俸1200円以上の者
4 事務員，技術員 作業員，特務員	2 級 ・ 高度の素養並に経験又は学識を要する科学的，専門的業務 ・ 調査企画，又は立案 ・ 現場作業の指導監督 ・ 余人を以て代え難い高度の特殊技能を要する作業	・ 主務担当以上にその幕僚的協力者 ・ 班長 ・ 右に準ずる者 ・ 本俸800円以上の者
5 事務員，技術員 作業員，特務員	3 級 ・ ある程度の知識・技術を以て専門業務の初歩的部面を担当する者 ・ 現場作業	・ 本俸500円以上の者
6 事務員，技術員 作業員，特務員	4 級 ・ 専門知識を要しない計算，記帳，簡単な事務又は事務一般の補助をなす者 ・ 現場作業 ・ 雑務，雑役	・ 本俸500円未満の者

出所：「従業員制度改正試案」より作成。

図表－3 賃金制度の改正——職階給の導入

1 賃金体系



2 査定

毎月、所属上長は各職階要素毎に、秀、優、良、可の段階において、各人の成績を判定する。その基準点、総合点、職階給は次表の通りである。

	基準点	総合点	職 階 給					
			管理 1 級	管理 2 級	1 級	2 級	3 級	4 級
秀 秀	10.0	951-1000	2000円	1700円	1200円	1000円	700円	
優 上	9.5	901-950	1700円	1400円	1000円	800円	580円	
優 優	9.0	851-900	1500円	1200円	800円	700円	460円	200円
優 下	8.5	801-850	1300円	1000円	700円	600円	340円	
良 良上	8.0	751-800	1100円	800円	600円	500円	220円	
良 良	7.0	701-750	900円	700円	500円	400円	110円	100円
可	6.0	600-700	700円	600円	400円	300円		

3 運用例

右の結果を例示すれば次の通りである（管理員 1 級者）

要 素	段階	基準点	重み	積	総合点	職階級
識 見	優上	9.5	35	332.5		
技 倆	優	9.0	40	360.0		
人物才幹	良上	8.0	25	200.0		
				892.5	851-900	1500円

原註 職階給は上級職階の最下と下級職の最上とが連絡し、下級は上級のもの以上であることが出来ないのが本則であるが、表によると、互ひに重なり合い、幅を持ち、下級の職階給が上級のそれを凌駕する場合があります。従って、厳密な意味の職階給とは称し得ず、職能給と云うを妥当とするかもしれない。

註 原資料には職階ごとの評価要素、重み、評価にあたっての注目点等が示されていたが、ここでは省略する。

出所：「従業員制度改正試案」より作成。

員——工員を廃し、あらたに管理員、事務員、技術員、作業員、特務員という 5 種類の職能を設定し⁸⁾、その註書き——覚え書きに次のように述べている。「新職階制は…身分関係ではなく、並列関係であり、あらゆる職能は平等であるとの信頼に基づくものであ」り、「現行制度より新職能制度に移行する時は、現行職員、工員に捉われることなく、その人に適した職能を判定して各職能に編入」させ、さらに「各職能に偏入^マ後も各人の考課を厳正に行

8) 後掲図表－4 で注記したように、同図表では特務員を除いて図示している。

い、その最も適する職能へ転用する」と。

このように、職階制案は従業員制度再編の出発点となる職能区分に際して、①各職能の並列的關係——平等性を確認した上で、②運用原則として、制度切り替えにともなう各職能への人員再配置については人と職能との適合性を、その後の運用——昇格については考課重視を謳っていた。まずは、あらたに設定した職能の平等的関係を前提とした上で、考課にもとづく配置を実現するものとして職階制の導入が謳われたのである。この考えにもとづく職階区分案が図表－2－2に示す形で作成された。この職階区分案の特徴は、①課長以上の管理職に相当する管理員は別として、事務・技術・作業・特務の各職能を同一の形式で整備したこと、②職階区分（資格区分）が後掲図表－4に示したSE案を別として、他案より少ないという点にある。先にみたように、各職能が平等であることを謳った以上、各職能の職階は同一の形式で設けられ、かつそれぞれ独立したものとして扱われなければならない。こうして、職階制案は後掲図表－4に見られるように、他案のそれと比べてシンプルかつ各職能系列毎の等しい職階（資格）構成という性格を際立たせることになった。

この職階制に対応して図表－3に示す職階給導入——賃金体系改正が構想された。この職階給は、本人給とともに基本給を構成し、「学歴、経験、熟練度の差を考慮し」したものである。職階給の額は各職階毎に設定された評価要素にもとづき、毎月おこなわれる査定により決定される⁹⁾。図表－3－3に職階給を適用する際の例として、管理員1級のケースを示す。同級の評価要素は「良識、学識、教養の集中的表現」である識見（35：重み、以下同様）、担当業務に関する「総合的判断力、業務遂行力、之に要する政治力」と規定される技倆（40）ならびに「業務精神の旺盛、下僚の信望」といった人物才幹（25）（「資格制度改正資料」）からなり、それぞれに図表に示す評

9) 各職階毎の評価要素については図表－3では省略した。

価の基準点を掛け合わせ、合計——総合計点を導きだし、それに該当する金額が職階給となるという仕組みである。管理員1級から事務員・技術員・作業員・特務員4級まで、それぞれ評価要素、評価の着目点ならびに金額は異なるものの、毎月査定を実施し、それによって賃金額を決定しようというのが、職階給の目的であった¹⁰⁾。以上が職階制案の概要である。同案は、繰り返せば身分制撤廃を前提とし、事務・技術・作業員といった職能分類、職階制導入、査定を伴う職階給を導入することで従来の従業員制度の抜本的再編制を図ろうとするものであった。しかし、従業員制度再編案として大胆な内容を持つこの職階制案をそのまま制度改正案とするには、いくつかの難問が含まれていた。

第1に、事務・技術・作業員を軸とするあらたな職能区分を設けることは、それぞれの職能の違いを勘案すれば妥当なものであるが、各職能に同一の形式で職階区分を設けるといふ時、それらを職能間でバランスをとりながら定義することは容易いことではない。①まずなによりも、各職能はそれ固有の複雑な職務構造を有しているから、それを後掲図表-4に示したように等しい形式で区分することは、かえって職能間の同一等級——職階間のバランスをとりにくくすることにもつながりかねない。しかし、②制度改正に際してより深刻な問題は、この時期、職階制を導入する前提ともなる、勤労部門、とりわけ工場勤労ならびに現場管理組織の改革が進んでいなかったことにある。各職能間の職階バランスをとるためには職務分析が必要であるが、そのための前提が整備されていなかったのである。③これらの理由から、職階区分——職務内容の定義は不十分なものにならざるをえない。例えば、作業員

10) 事務員・技術員・作業員・特務員4級は、その他の職階とは異なり、日給月給とされた。これは、評価要素が「仕事の速いこと。間違いのないこと」といった能率(25),「実直に精出して仕事すること」といった努力(25),出勤状況を重く見る勤怠(50)というごとく、「能率勤怠が主であり、責任度が」他の職階と比べて軽微であったことによる(「従業員制度改正試案」)。同時に、このことが他の職階と比べて、査定区分が少なくされた理由と思われる。

4級と3級の職務内容は、前掲図表－2に示したように、等しく「現場作業」とされるにとどまったこと、また技術員4級ならびに事務員3級の職務内容の規定を欠いていること、さらに、各職能で2級と位置づけられた職務内容をそれぞれ等しいものとして扱えるのか、といった問題があらわれてくる。この点とも関連するが、職階制案自身次の問題点を指摘していた。「本来的には厳密に各職階の基準を設けることが先決であるが、準備不足の為取敢ず…[図表のごとく] 区分した。特に現本俸を基準にしたことは、本末転倒であるが、止むを得ない便宜的処置である」(「従業員制度改正試案」 引用文中の[] は引用者により、以下同様)と。本来ならば、各職階の職務内容が定義され、次いでそれに相応しい賃金——職階給が設定されるのが手順であるのに、逆に、職階規定を欠く現行賃金を基準にして、職階区分をしたというのである。従業員制度の再編案を検討しようとした際、職階制の導入が出発点となっていたため、このような無理が生ずることになったと捉えてよい。ここには、職階制を導入する基盤がいかに不確かであるか、さらにそのことを十分に承知した労務部門が、導入のためのプランを苦心して作成したことが、如実に示されているといってよい。

第2に、職階給の設定について。職階給を導入するための前提条件が欠けていたことは上にみたとおりであるが、さらに賃金改革を阻む障害が存在した。職改制案——職階給が検討されていた時期、石川島重工において電産型賃金が導入されるという、賃金をめぐる労使関係の状況という問題である。上田(2007)で取りあげたように、石川島重工で成立した電産型賃金——48年賃金は、電産協のそれと比べて、生活保証給部分が小さいという特徴を持つものであったが、それでも労働組合の要求によって成立したという事情を否定するものではない。この48年賃金が再編成されるには、ドッジラインをはじめとする労使関係をめぐる社会的状況の変化が必要であり、職階制案作成時にはそうした変化は生じていなかった。言葉を換えて言えば、職階給を導入するといっても、それを許すような労使関係状況は、石川島重工のレベ

ルにおいても、また当時の労使関係全体の状況においても、存在しなかった。事実、48年賃金の再編成は、査定幅を強める形で51年賃金としておこなわれたが、それでもその再編成には労使妥協という側面が強く残されたことは、上田(2007)で指摘したとおりである。このように、職階給の導入をめぐっては、その前提となる職務分析はもちろん、労使関係状況という点においても、容易に乗り越えられない障害が存在したのである。

以上から明らかなように、職階制をベースにおく制度改革案を実施案とするには労使関係を含めた環境条件に恵まれず、さらに制度改正を実際に担う勤労体制の整備も進んでいなかったため、この案はそれ以上、検討されなかった。従業員制度の全面的再編成という意欲的な構想を持つ改革案は、以上においてみたように、その出発点において挫折してしまった。そうであれば、勤労政策の検討・立案・実施を担当する勤労部門は、それに代わっていかなる代替案を示したのであろうか。その1つの取り組みが50年資格制度改革に結びつく資格制度改革作業に他ならない。この改革が検討されるプロセスについて、節を改め、取りあげることにしよう。

II 資格制度改革の取り組み

職階制にもとづく従業員制度改革案、したがって前掲図表－1に示した第1段階の諸資料での検討を踏まえた「従業員制度改革試案」(資料3)が孕む問題を勤労部門がどのように捉えていたのかを示した資料は、前述したようにわれわれが調べた勤労部所蔵資料には含まれていなかった。同時に、前掲図表－1で示した各資料、とりわけ第2段階以降の資料はその名称を別とすれば主として資格制度の検討に関わるものであり、先の職階制案の挫折に関わる点については何ら言及していない。そのため、勤労部門が先の問題をどのように捉えていたのか、という点については詳らかにしえないが、上田(2007b)で取りあげる職分制度改革問題——現場管理組織の再編成と職長制度の導入問題に関わる勤労部門の資料をまとめ、『職長制度関係 S25

頃』というタイトルを附されたファイルに綴じられた資料「職分制度及び資格制度の実施に関する件」¹¹⁾は、従業員制度の改革に関わる対象をあらたに職分制度——現場管理制度の改革と運用停止状態に陥っていた（旧）資格制度の改正と指定した上で、両改革案の「実施は、相互に関連を持たせ、同時施行とする」と述べている。これに見られるように、職階制案にもとづく従業員制度全般にわたる抜本的な改革という当初の方針——スタンスは、すでに指摘したように、その検討をはじめた段階で変更を余儀なくされたのである。

以上の経緯から、勤労部門は大堀（1960）が指摘するように1948年頃から資格制度の改正作業に着手しはじめた。職分制度改革問題については上田（2007b）で立ち入って検討するので、以下においては資格制度の改正プロセスに焦点を合わせよう。その際、資格制度改正に際して、少なくとも①従業員をいかなる範疇によって区分するのか——職能区分、②それぞれの職能でいかなる資格系列を構成するのか、またそうして構成された資格系列を職能間でどのように関連づけるのか——資格構成、③各資格系列における従業員の昇格方法——昇格規定と昇格運用、といった点を検討することが必要であることに留意しよう。ここから、資格制度を改正あるいは制定するためには、①従業員区分——職能区分、②資格構成、③資格運用——昇格基準といった点の検討を欠かしえないということがわかる。これらの点を、改正の検討対象となった（旧）資格制度にそってみれば、①従業員区分——職能区分は職員・工員、②その区分にもとづく資格構成として、工員には二等工手→一

11) 本文で述べたように資料「職分制度及び資格制度の実施に関する件」は、職分制度の改革に関わる資料ファイルに収められている。この資料はわれわれが知る限り、当初の従業員制度の全面的再編方針の変更——資格制度と職分制度の同時改正を明記した唯一のものである。同資料は、内容から判断して前掲図表－1の資料4（第1段階）と資料5（第2段階）の間に作成されたものと思われるが、勤労部資料には通常作成日が記載されていないので、正確な日時は不明である。同時に、この資料は職分制度の改革問題と密接に関連するため、前掲図表－1には含めなかった。

等工事、職員には書記→事務員→主事補→主事といった資格系列が設けられ、③資格運用——昇格基準は各資格ごとに学歴別勤続年数別昇格基準として設定されている、ということに他ならない。これら資格制度を構成する要素は、①と②が職能ごとの資格系列ならびにそれが職能間でいかに対応しているのかを示す、いわば資格構成表と呼びえる一枚の表として、また③は各資格段階が要求する資格内容を明示した資格基準表もしくは昇格基準表と呼びえる表として表示される¹²⁾。それゆえ、50年資格制度へと至る資格制度の改正過程を検討することは、資格構成表と資格基準表——昇格基準表の作成プロセスを考察するということでもある。以下では、職能区分ならびに資格系列の形成プロセス、したがって、資格構成表の作成プロセスに焦点を絞り、先の課題を検討しよう。

そこで、前掲図表－1の第2段階ならびに第3段階においてあらたな資格制度がどのようなものとして構想されたのかを検討するため、各資料から資格構成表を作成し、整理すると図表－4が得られる¹³⁾。同図表からわかるように、資格制度改正に関わる検討作業は、大きく多区分案と名付けた試案(SB～SC案)から2区分案と名付けた各種試案(SD～SF案)の作成という形で進められ、それらをふまえて実施案が作成されている。図表に示した各種の試案のうち、SA案¹⁴⁾と名付けたものは、先に検討した職階制案にもとづくものであり、厳密な意味では資格制度案ではない。しかし、これまで述べてきたことから明らかなように、職階制度の構想と挫折がその後の従業員制度の改革に関わる出発点であり、その方向性を——職階制は採用しえないという意味で——ある程度規定したものであるだけに、検討過程の推移を捉える上で重要なので他の試案とともに示しておいた。ともあれ、資格制

12) 石川島重工ではこの表を「昇格銓衡基準表」と呼んでいる。

13) 本文で述べるように、SA案からSF案は全て資格構成案とはいえない。少なくともSA案は職階制度案といってもよいが、文脈上混乱を来さない限り、便宜的に資格構成案として表記する。

14) SA案とは資格制度(S)の第1番目(A)という意味である。

図表－4 50年資格制度案

多区分案			2区分案			50年資格制度
SA 案	SB 案	SC 案	SD 案	SE 案	SF 案	
管理員1級	理事1等	理事1等	参事	理事	参事	参事
管理員2級	理事2等	理事2等	副参事	参事	主事	副参事
事務員1級 技術員1級 作業員1級	主事1等	主事1等 技師1等 工師1等	技術1等 主事1等	技師 主事	主事補	主事
	主事2等	主事2等 技師2等 工師2等	技術2等 主事2等	技師補 主事補	社員	主事補
事務員2級 技術員2級 作業員2級	主事3等	主事3等 技師3等 工師3等	技術補 主事補	技手 事務員	一等工手 准社員	事務員
事務員3級 技術員3級 作業員3級	書記1等	書記1等 技手1等 工技1等	技手1等 書記1等	技員 書記	二等工手 雇員	技術員
事務員4級 技術員4級 作業員4級	書記2等	書記2等 技手2等 工技2等	技手2等 書記2等	技術系 事務系	普通工員 備員	事務員補
事務系	書記3等	書記3等 技手3等 工技3等	技手補 書記補		工員系 職員系	技術員補
	書記4等	書記4等 技手4等 工技4等	技員1等 事務員1等			一等工手 雇員 二等工手 工員 職員
	書記5等	書記5等 技手5等 工技5等	技員2等 事務員2等			
	業務員1等	業務員1等 准員1等	技員3等 事務員3等			
	業務員2等	業務員2等 准員2等	技員4等 事務員4等			
	業務員3等	業務員3等 准員3等	技員5等 事務員5等			
	業務員4等	業務員4等 准員4等	技術系 事務系			
	業務員5等	業務員5等 准員5等				
	事務系	技術系	事務員 技術員 作業員			

注1 SA 案、SC 案には特務系列が設けられているが、省略した。
2 SF 案の工員系および職員系においては資格間の関連づけはなされておらず、一等工手が準社員と同格という意味ではない。
出所：勤労部資料『資格制度関係』より作成。

度改正プロセスで留意すべき点は、身分制撤廃を出発点におき、SA案とは異なる形でいかに職能間の平等性が試案に反映されていたかという点にある。勤労部門はこの点を資格構成表としていかに具体化しようとしたのであろうか。

資料「職分制度及び資格制度の実施に関する件」が示す方針変更を受けて、資格制度改正に関わる試案が、図表－4にみられるように次々と作成された。多区分案として括ったSB案、SC案は、SA案で採用された事務系・技術系・作業系という職能区分を受け継いだ上で¹⁵⁾、大きく4つに分けられた資格段階の最初の2つの段階で、各系列間の関連づけをおこなおうとしたものであり、その違いは前掲図表－4に示すとおりである。この限りでは、SA案に代わるSB・SC案は従業員編成の手直しをおこなったにすぎないとも言えるが、この検討プロセスで制度改革に取り組む前提が大きく変化した。詳細さという点でSA案に次ぐSC案はこのことをよく示す。同案は、「能力本意の実力登傭^マと年功による身分の保障との調整を図り、以て生涯勤労観の昂揚と勤労意欲の向上を期すること」を含め4点を改正の主眼とし¹⁶⁾、実施要綱として①職工呼称の廃止、②事務・技術・従業員といった職能区分¹⁷⁾、③前掲図表－4に示した資格編成、④職務任用の資格要件等を掲げた。

生涯勤労観¹⁸⁾を重視するということは、SA案——職階制案が重視した考

15) 前掲図表－4に示したように、SC案ではSA案・SB案と異なり、作業（員）系ではなく、作業員という職能名が使われているが、職能分類は基本的に同一である。

16) 改正の主眼として取りあげられた点は、①民主主義の時代的要請に即応する従業員制度たらしめること、②従業員を一团とする勤労の連帯組織たらしめること、③身分中心より職能中心たらしめることであり、本文で示した点は第4番目の改正主眼として位置づけられている（「従業員制度改正案」）。

17) SC案では、多系列案が維持されているが、この点については次のように説明されている。「職員、工員の呼称は従業員の職能上の分類としても成り立ちうるが、それでは大分類に過ぎ」、さらに「このような区分を設けず従業員として一括する議論も成り立ちうるが、職能上の差異に基づいて、この程度の区分を設けることは管理上便宜であり必要でもあ」（『従業員制度改正案』）と。

18) 戦後、石川島重工の勤労部門で生涯勤労観という言葉がどの時点から用いられた

課にもとづく評価をベースとする従業員制度の枠組みに修正を加えるということに他ならない。たしかに、当時の労使関係、勤労政策をふまえれば、人と仕事との適合性に着目し、考課を重視しようとする SA 案においても、生涯勤労観が全く考慮されていなかったということとはできない。しかし、生涯勤労観という評価要素を能力評価とともに重視しようとする観点は、SC 案から強く打ち出されたということに留意すべきである。SA 案では、「基本理念はあく迄も職能であり、身分の差や個人の優劣の差ではなく、本来的には職分の質、責任の軽重などの差に基づく」（「従業員制度改正試案」）ものであるとし、その職が要求するものに適合する人物が当該職につくべきと主張していたが、生涯勤労観を打ち出した SC 案では、実態を反映する形でこの点に修正が加えられた。資格基準表について補足した註記で次のように説明していたからである。「努力勉強による地位の保障と共に、年功による地位の保障も考慮せられてある。基準表は最低基準であり、…永年勤続者には自動的に最低基準が確保せられ」、このことは「生涯勤労観——この会社この職場を生涯の勤労の場所とすることへの観念——の昂揚と勤労意欲の向上を期待しうる所以である」（「従業員制度改正案」）、と。

当時の労使関係の全体状況に照らしていえば、解雇同意約款¹⁹⁾に象徴されるように企業が剩員対策をはじめとして経営問題の解決策として解雇という手段をとることには厳しい制約が課せられ、逆に労働者・労働組合においては長期勤続が権利として意識し始められていたから、勤労部門が従業員の支持を取り付けるために生涯勤労観を打ち出したのは何等不思議なことではな

のかは正確にはわからない。しかし、資料的に確認できる限り、資格制度改正に関しては資料 5 「身分制度改革（案）」での使用がはじめてである。

19) 1949年の労組法改正によって、労働協約の自動延長が当事者の一方の申し出によって解消することが可能となったため、解雇同意約款は法的には消滅したが、ドッジラインによる人員削減を措けば、解雇問題は重大な労使紛争を招くものであり、その意味で経営にとっても避けるべきものであったということではできる。なお、上田（2007）で述べたように、石川島重工では敗戦直後に大幅な人員削減がおこなわれているが、これは経営危機を背景とした例外的処置であったといえる。

い。しかし、SC案を作成することによって能力評価にもとづく適材適所という人材配置の原則、生涯勤労観にもとづく地位の最低保障もしくは処遇の保障と士気の高揚という、それぞれ拠って立つ処遇原則を異にする考え方を共に重視する形で、制度改正案の中に組み込まなければならなくなったのである。換言すれば、考課——能力と生涯勤労観——勤続原理というそれぞれ異なった処遇方式を新資格制度の基軸とし、従業員を引きつけていく政策体系を考案するという課題が制度改正作業の初発の段階から勤労部門に課せられることになった。

それだけではなく、この検討作業と前後して、解決できなければ制度の安定的運用が難しくなるという深刻な問題が生じていた。従業員制度改正の出発点であった身分格差の撤廃→職能間の平等原則を前提として立案された事務・技術・作業員を軸とする職能設定とそれにもとづく資格系列について、それを具体化するならば人事上ならびに作業管理上、深刻な問題が生じかねないことが指摘されていたからである。資料7「資格制度について」は、この点について、以下のように指摘している。やや長くなるが引用しよう。

指揮命令系統の混乱を防ぐ意味から技術系、事務系（大体において旧職員）→作業系（大体において旧工員）の体系の維持に努めるのが得策と考える。同じ技術と云っても、智能的技術に携わる技術系と現実の実技的作業に従事する作業系とを区分することは理論的にも実際のにも納得しうることはなかろうか。資格制度においても

技術系 技師←技手←技術員

作業員 工師←工手←作業員

右の如くするとき、たとえ現場係員が三等技手であり、班長が二等工手である場合も指揮監督上の欠陥がかなり軽減する。又、人事管理の上からも技術系、作業系を一つにするとき、従来の人事課の機能が根本的にくずれることになる。

ここでは末端管理者のレベルにある各職能を事務系は書記とし、他方、被管理職レベルでは職能的に区別されていた作業系と技術系を一括して技手と資格つけるB案を念頭においていると思われるが²⁰⁾、①資格系列の編成の仕方、②それゆえ資格編成と管理組織が絡み合うことによって生じかねない問題が指摘されている。先にみたように資料1においても、職員と工員とを職能的に区別することの合理性が説かれていたが、ここでの指摘はそうした一般的な職能区分の問題よりも一層具体的かつ深刻であった。①の職能区分を多区分案のそれよりも旧職員・工員とする方が合理的であるという指摘については改めて説明するまでもない。②については、上田（2007b）で取りあげる現場管理組織の改革——職長制度の導入問題と密接に関連するが、上の指摘がどのような問題を示唆しているのかを簡単ではあるが説明しておこう。

すでに、上田（2007）において石川島重工の現場管理組織の歴史的変遷ならびに戦後期においてそれが抱えた問題の一端については説明した。ここで取りあげている時期の製造職場の管理組織は課長——（係員）——班長であり、係員には職長上がり——職出係員²¹⁾と学卒の技術者が配置されていた。後者は、職員として採用され、係員として職場に配属される。これに対して、職出係員は、係員へ昇進する際、工員籍から職員籍へ切り替えられた者である。係員は職員という位置づけにあったからである。したがって、身分制度の下であれば、係員——学卒若手技術者が中高年の班長（旧来の組織では組長・職長）を指揮・監督し、作業にあたらせても、制度上の管理問題は生じない。役職として上位にある職員が下位の工員を統率するという組織原則が維持されているからである。しかし、身分制撤廃、職能間の平等を出発点とする資格制度においては、以下のごとき管理問題が惹起せざるを得ない。

20) 前掲図表－1において示したように、資料のファイル順でいえば資料7は、SC案（資料8「従業員制度改正案」）よりも前に置かれている。ただ内容から判断すれば、両者は資料8が先に作成されたか、ほぼ同時期に作成されたものとみなしてよい。

21) 班長制度において、もちろん班長から係員へと昇格した者はいる。

その1つは、SB案では末端ならびに中間役職に相当する資格段階において技術者ならびに作業員は技手という資格区分に一本化されているため、資格上低位にある若手技術者がかれよりも高位の資格レベルにある班長を指揮・監督するというケースが生じ、ここから管理上の問題が起きかねない。例えば、技手3等の(若手)係員が技手2等の高年層の班長を指揮・監督するという場合がこれに当たる。ここでこのようなケースを「逆転問題」と呼ぶことにしよう。入手したSB案(資料5)の昇格基準表(任用基準)の技手欄は破損しているため、当該資格に要求される学歴別勤続年数について資料的に確認できないが、他案のそれを見れば、当該資格段階の学歴別勤続年数は同じであり、SB案だけが異なった任用基準を採用しているとは考えにくい。そこで、参照例として図表-5にSC案のそれを掲げよう。同表の資格名——技手、工技を技手として読み替えれば、学卒技術者は入社後直ちに技手5等に資格任用され、数年を経ずして技手3等に資格つけられる。ここから技手3等の技術者——係員が高小卒の勤続30年以上の技手2等に任用された班長——かつての組長・職長層——を指揮するといったケースが生ずることは容易にわかる。勤労部門はこのようなケースに典型される「逆転問題」

図表-5 昇格基準表(SC案)

資 格		事務員、技術員、特務員の学歴				作業員の学歴		
資格名	等級	大学	専門	中等	高小	専門以上	中等	高小
書記 技手 工技	1等	13年以上	15年以上	25年以上	35年以上	25年以上	30年以上	35年以上
	2等	8年以上	10年以上	20年以上	30年以上	20年以上	25年以上	30年以上
	3等	3年以上	5年以上	15年以上	25年以上	15年以上	20年以上	25年以上
	4等	1年以上	3年以上	10年以上	20年以上	10年以上	15年以上	20年以上
	5等	1年未満	1年以上	5年以上	15年以上	5年以上	10年以上	15年以上
准員	1等		1年未満	3年以上	10年以上	3年以上	5年以上	10年以上
	2等			1年以上	5年以上	1年以上	3年以上	5年以上
	3等			1年未満	3年以上	1年未満	1年以上	3年以上
	4等				1年以上		1年未満	1年以上
	5等				1年未満			1年未満

出所：勤労部「従業員制度改革案」より作成。

が作業管理ならびに労務管理上、混乱を招く要因になると捉えたのである。

その2つは、職員については人事課が、工員——作業員については労務課および工場勤労課が管理所管となる人事・勤労管理体制のあり方に起因する問題である。職員と工員の管理をそれぞれ別の管理所管——人事課と労務課でおこなう分割管理方式は石川島重工に限ったことではなく、多くの企業でおこなわれていたことであるが、職員である技術者（係員）と工員——作業員をSB案の技手のように一定の資格段階ではあれ、同一資格区分に一本化することは、先の分割管理体制が敷かれている限り、混乱を招きかねない。技手という資格段階に職員と工員、さらに工員出身の職員というそれぞれ異なった属性を持つ従業員が任用され、人事課と労務課の管理が複雑に交叉するからである。先の引用文に示されているとおり、このような事態の下では、「従来の人事課の機能」は大きく揺るがざるを得ない。

「逆転問題」に象徴される作業管理ならびに人事・労務管理上の問題を解決もしくは回避する方策として、技術系と作業系の資格区分を分離することが考えられる。例えば、SB案の難点を回避するものとして検討されたSC案は、SB案で技手として一括された技術系と作業系を技手と工技に区分した。しかし、前掲図表－5に示したSC案の昇格基準（任用基準）にみられるように、それぞれ等しい資格レベルとして位置づけられる技手3等は大卒3年以上、工技3等は高小卒25年以上という学歴別勤続規定がなされているため、資格区分を異にするとはいえず、「逆転問題」の構造は変わらない。たしかに、資格系列の違い、したがって職能の違いから同一資格系列内での「逆転問題」は回避しえるが、それでも若手技術者から作業の指揮・監督をうけることになる班長層が抱きかねない微妙な感情は、微妙であるがゆえに潜在化し、その処理をかえって困難にしかねない。

こうした一連の問題は、任用基準として旧資格制度の学歴別勤続年数という考え方を踏襲する昇格基準案と身分制廃止、職能間の平等を前提とする資格構成案とが、それぞれ拠って立つ原則を異にするにもかかわらず、両者の

間で制度の一体性を保持するための調整が十分なされていなかったことから生じたものであり、さらにここに管理組織のあり方が加わることで、より複雑化したものに他ならない。それゆえ、この問題の解決は、資格制度それ自身の改正——再編成だけで終わるものではなく、上田（2007b）で取りあげる職分制度改革問題——現場管理組織のあり方にも関わることになるが、ここでは次の点に留意するにとどめよう。すなわち、職階制案の導入を困難と判断し、それにもとづき作成された多区分案の修正版といえるSB案、さらにそこに伏在した問題を克服すべく作成されたSC案のいずれもが、かえって人事・労務管理上ならびに作業管理上、看過しえない問題を引き起こす可能性をもつものであった、という点である。多区分案の職能区分は、末端および中間管理職に相当するレベルでみれば、事務員・技術員・作業員という3区分（SA案）→書記（事務系）・技手（技術系・作業系）という2区分（SB案）→書記（事務系）・技手（技術系）・工技（作業系）の3区分案（SC案）という順序で検討されたものの、それぞれ固有の問題を抱え、その解決も困難であった。SC案の検討後、再び資料10でSB案と同じ内容をもつ資格編成案が検討されているが、その内容は簡単²²⁾なものであるため、多区分案の検討はSC案（資料8）で実質的に終わったといえよう。同時に、SC案では従業員制度の再編成から資格制度改革へという制度改革の基本的観点ならびに生涯勤労観の重視に見られるあらたな処遇方針が加えられたことは先にみたとおりである。

こうして、先にみた資料7の問題指摘を踏まえながら、勤労部門はさらなる資格制度改革案を作成する必要に迫られた。2区分案がそれに他ならない

22) 資料10「身分制度改革案」は、①現行の職員、工員制を廃し、従業員と呼称する、②従業員を技術系、事務系、作業系という3つの職能に区分する、③あらたな資格として前掲図表-4のSB案として示した資格構成を設定する、という3点から構成され、それに別表として資格基準表が添付されたものである。同時に、①～③の各点には説明文書も付されておらず、制度改革案としては、比較的シンプルな構成案である。

(前掲図表－4)。もっとも、後に取りあげるように、SD案～SF案の3案からなる2区分案は、SD・SE案とSF案とでは資格系列の構成——資格構成が大きく異なる。一連の制度改正作業の流れからすれば、SD・SE案は論理的展開からはずれた位置にあるといつてよい。この点については後に改めて検討することにし、まず、3案の特徴をみておこう。SD案は資格系列という点では多区分案のそれを踏襲し、技員1～5等というごとく資格段階を設けるとともに、職能区分については技術系・作業系を一括、技術系と呼称し、技員——技手——技術としている。SE案は、SD案の職能区分をそのまま保持し、資格段階を簡素化——省略したものといつてよい²³⁾。それゆえ、両案は同一内容の資格案といつてよく、多区分案において不徹底であった職能間の平等性をより一貫した形で追求したものといえる。それゆえ、この両案は、先に取りあげた「逆転問題」を一層深刻化しかねない。この点を回避しようとしたのが、機能停止に追い込まれた旧資格制度に近似した形態を示すSF案である。同案は資格構成という点においては、旧資格制度のそれより理事を省いただけのものであり、職能区分に至っては、旧職員と旧工員系列とが復活しているからである。以上が2区分案の特徴であるが、SF案をもって一連の資格制度改正をめぐる検討作業は終了し、1949年12月に「昭和24年度昇格銓衡基準表」が作成され、翌年、これにもとづき新資格制度——50年資格制度が実施された。

このプロセスを踏まえれば、多区分案から2区分案へという職能区分の変更、さらに2区分案におけるSD・SE案とSF案という対照的な性格を持つ改正案の検討作業について、次の点の説明が必要となる。その1つは、「逆転問題」をより深刻化させるようなSD・SE案が、なぜ、作成・検討され

23) SD案では、上位資格は参事——副参事となっているのに対し、SE案では理事——参事となっていることをはじめとして、資格構成において若干異なっているが、編成案が違ったものであるというほどのものではない。なお、本文でも述べたようにSD案の資格段階の数は13であるのに対し、SE案では6段階へと半減している。

たのか。その2つは、SD・SE案とは対照的に旧資格制度に近似するSF案が、前者に次いで作成・検討されたのはなぜか。この問題は、次のようにも言い換えることができる。SF案は旧資格制度の単なる復活ではありえないから——そうであれば、一連の検討作業の前提が覆ってしまう——、それを担保するためどのような制度的措置が講じられたのか。この2つの問題である。後者の点については、2区分案、したがってSD案に次いでSF案が作成される過程で、資格制度の性格を変えるような制度的措置がとられたのかどうかを検討すればよいが、前者の点について、一連の勤労部資料（前掲図表－1）は何も言及していない。したがって、この変更をおこなった理由を勤労部資料から読み取ることは難しい。

しかし、大堀（1960：100-101）は先にみたように資格制度の成立プロセスに言及するとともに、組合から次の要求がだされことを明らかにしている。すなわち、①現行身分制の撤廃、②業務遂行上の功労者、長期勤続者の功労報酬として資格制度の実施、③資格制度と職分制度とは全く別なものとする、④資格によって給与は影響を受けない、という4点を骨子とし、SE案と同じ資格構成²⁴⁾をもつ制度の実施を要求した、と。この指摘をふまえれば、SD・SE案からSF案への揺れもある程度理解できるものとなる²⁵⁾。SD案は組合案をベースとしつつも、多区分案で採用された資格段階を組み入れ、さらにSE案では組合要求をそのままの形で取り入れ、検討したものの、結局、「逆転問題」が回避できず、それに代わってSF案が立案・検討されたと捉えることができるからである。そうであれば、SB・SC案からSD・SE案

24) 大堀（1960：100-101）は、組合要求の資格系列案の特徴について、次のように指摘している。「資格区分は職・工の区別なく技術系と事務系に分け、6段階として、高小卒、中等卒、高専卒、大学卒の学歴別に勤続年数によって資格を付与する制度となっていた。」

25) もっとも、SD・SE案とも、組合要求とは無関係に検討されたという可能性、さらには勤労部の意向を踏まえた上で組合が要求したということも全くなかったとはいえないが、本文でみた勤労部内での一連の検討作業を見る限り、組合要求を踏まえて2案が検討されたと理解する方が合理的であろう。

へというやや逆行する形での資格案の検討作業がなされた理由も理解しやすい。

次に、先に指摘した後者の点に目を転じてみよう。大堀（1960）が示すように、組合要求は4点を骨子としていた。勤労部——経営サイドにとってみれば、組合要求のうち①の身分制撤廃は資格制度改正作業の前提であり、組合要求を待つまでもない。②はSC案で提起された生涯勤労観と内容的に重なり、すでに資格案に組み込まれていた。したがって、組合要求のうち③資格制度と職分制度との分離および④資格を賃金に反映させない、という点が、あらたな問題提起といえるものであった。そうであれば、これら2つの要求は、資格案の検討に際して、いかなる影響を与えたのであろうか。前述したように、勤労部門にとって、「逆転問題」を回避する政策的措置としては、旧職員と旧工員とを職能的に区分することがまず考えられる。しかし、この職能区分においては、その前提として何らかの制度的措置が取られなければ、再び旧資格制度へと戻ってしまう可能性があり、そのままの形では選択できなかった。それゆえ、旧職員と旧工員をベースとする資格構成がかつての身分的差別に転化しないためには、旧資格制度におけるように資格——職位（地位）——金銭的処遇（賃金）の結びつきを切断し、資格制度をそれ自身自律性を有するシステムとして作り上げる必要がある。もちろん、このような制度的措置によっても、長年の間に牢固として形成された職工間における格差・差別という問題、それにまつわる意識を一挙に払拭することはできないが、先の3者が分かちがたく結びついている下での資格制度よりも、それらの関係が切断された上に成立している資格制度の方が、職能の差にもとづく職員・工員という区分に従業員、とりわけ工員——作業員が受け入れやすくなることは明らかであろう。

この点を念頭におき、SD案からSF案にかけての検討作業においていかなる制度的措置が立案され、検討されたかを見よう。図表－6にそれを示す。ここからわかるように、組合要求③の資格制度と職分制度の切り離し、すな

図表－6 資格制度の性格規定

I 資料12「資格制度基準要項(案)」 SE 案

- 一 } 省略
- 二 }
- 三 資格制度は職分制度とは別個のものである
- 四 資格制度によって給与段階は規定されない

II 資料13「資格制度」

- 一 } 省略
- 四 }
- 五 資格制度の効果(業務指導系統の確立)
 - 1 職分制度の間隙を補強する
 - 2 専門的知識、技術・技能の権威を尊重する体制を確立することは好ましいことである。これにより従業員の地位の向上が具体化され技術、技能の高揚、生涯勤労観の振起され、経営体の発展に質する

III 資料14「職分制度(案)」

○職分制度と資格制度との関係

職分制度と資格制度とは全く関連せしめざるものとして考える

理由

- 一 両者を関聯せしめることは結論的に表裏一体の関係を生じ職分が身分化し、即ち資格制度の固定化となり、その純粋性が損なわれる
- 二 即ち、職分を与えるに際し、臨時又は特別に身分を変更する様な実状が起り資格の均衡を破壊する

出所：上掲各資料より作成。

わち資格を職位(地位)と関連づけないという点および④の資格を賃金処遇に反映させないという点は、SE案ですでに確認されていた。この確認を理論づけるために、資料13では、「職分制度の間隙を補強する」という資格制度が果たすべきあらたな役割が打ち出された。職分制度、したがって役職昇進管理ではおこないえない従業員管理の領域で資格制度がその独自の機能を発揮するという政策的観点が明らかにされたのである。さらに、資料14では、資格制度と職分制度の切り離しをはかる積極的根拠が求められている。組合要求、とりわけ要求③、④に対応する形で制度的措置が講じられたならば、

それはSF案が示す職員・工具という資格区分案であっても、それは旧資格制度とは同一のものとはいえない。そして、最終検討案となったSF案から50年資格制度の資格構成までの距離はわずかであり、それについて説明する必要もないだろう。繰り返せば、旧資格制度に近似した姿をとるSF案は、先の4点にわたる組合要求を制度に組み入れることで、身分制へと転化することを防ごうとしたものであった。ちなみに、資格制度改革をめぐる労使交渉の結果、合意された事項は図表－7に示すとおりである。合意事項に組合要求が強く反映されていることは、前述した経緯から当然であろう。この合意事項を整理すれば、50年資格制度の特徴を①身分制撤廃を前提とする制度設計（合意事項㉔および㉕）、②資格制度の運用——昇格運用に際しての能力基準ならびに勤続基準（合意事項㉖および㉗）。③資格任用を賃金には反映させず、退職金および出張費にのみ反映させるという資格制度と報酬との関係（合意事項㉘）、という3点に大きくまとめることができる。もっとも、これらの特徴をもつ50年資格制度が、制度改革の出発点をなす身分格差の撤廃をはじめとして旧資格制度に内包された諸問題をどれほど解決しえたのか、

図表－7 資格制度をめぐる労使の合意事項

-
- ㉔身分制度は撤廃し資格制度を置く
 - ㉕資格は能力によって付与されることを原則とする
 - ㉖しかしこれまで形成されている年功尊重の秩序は一挙にくつがえすべきではないし、長年にわたる企業への貢献は貴いものであるから資格判定要素には勤続要素を取り入れること
 - ㉗職員工具という身分差はなくし、全従業員一本の資格制度とする
 - ㉘資格は社内における能力地位の表示にとどめ給付の裏付けは行なわない。ただ勤続に報いる意味から退職金算定において優遇するとともに対外的な地位表明の建前から旅費の支給については職分地位との均衡を保つこと
 - ㉙旧資格で得ている地位は保たせるとともに身分制度停止中（昭和21年より23年まで）の事情は資格制度の中で生かすこと
 - ㉚能力判定は客観的資料に基き行なうとともに職分の地位に左右されないで判定されること
-

出所：大堀（1960：101-2）より作成。

という点については、制度形態に注目するだけではわからない。そのためには、50年資格制度が抱える制度的問題ならびにその運用実態にまで踏み込む必要があるが、この点については、後に戻ることにして。

以上、身分制撤廃をはじめとする戦後の社会的情勢を背景として、職階制の導入によって従業員制度の全面的再編を図ろうとする方針が挫折し、代わって資格制度改正と職分制度改革の2者同時実施へと方針転換されたことを確認した上で各種の資格制度案に含まれる問題によって、ついには旧資格制度と近似した資格区分——資格構成をとるSF案に至る制度改正のプロセスを検討してきた。この一連の検討作業で顕著なことは、制度改正に際して、初発の理念を実現しようとする政策があらたな問題を生み、その解決策が予想だにもしない問題を引き起こすという、制度改革にまつわる難しさという点であった。そうしたこともあって、50年資格制度は、当初の問題意識と比べるならば、制度改革としてはかなり限定されたものとなった。しかし、そうした性格のものではあっても、50年資格制度はどのような機能と効用、さらには問題を持つものであり、またそのことがあらたな制度改正——53年資格制度へとつながることになったのだろうか。節を改め、これらの問題を取りあげることにしよう。